

дарських систем» студенти знайомляться з методами економічного обґрунтування територіально-комплексного розвитку і розміщення виробництва. Вони є основою для формування територіальних схем розвитку регіонів. За допомогою мультимедійних презентацій по цій темі, викладачі мають змогу наочно показати студентам різні схеми поділу країни на економічні регіони (за різними авторами), та під час дискусії обговорити недоліки або переваги тієї чи іншої схеми.

Щодо опрацювання та використання інформації, то тут доцільно використовувати всі методи активізації навчання: проблемна лекція, дискусія, бліц-опитування, вирішення проблемних ситуацій, аналіз статистичного матеріалу, метод «мозкового штурму» тощо. Можливо також залучення студентів до викладання на семінарських заняттях. Студенти за допомогою викладача розробляють дидактичні матеріали до навчального предмету, а потім здійснюють мікророзроблення індивідуально, в парах або малих групах. Цей метод активізації навчання може використовуватися не лише на семінарських заняттях, але й на лекціях і практичних заняттях.

Завданням вищої освіти є формування якісного характеру знань: набуття навичок узагальнення і перетворення даних, знань та вмінь за допомогою логіки та системного підходу і, як результат, переходу на новий рівень знань — рівень гнучкого реагування, вміння складати плани дій тощо. Така модель отримання знань і вмінь формує системний погляд, стратегічне мислення, уміння співвідносити план і пропозиції, що лежать в основі такого плану та дає можливість використовувати набуті знання для ефективного вирішення поставлених завдань.

*Шпак Л. І.*, аспірант  
кафедри управління персоналом та економіки праці

## **СИСТЕМА ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНИХ АГЕНЦІЙ**

На сьогоднішній день велику роль у системі управління персоналом відіграють компетенції. Справа в тому, що ще за радянських часів була впроваджена система оцінки знань, умінь та навичок співробітників. Так як вважалось, що швидше за все здобу-

ваються знання, в процесі праці — вміння, а потім вже навички, то саме завдяки аналізу цих процесів можна було стверджувати про професіоналізм того чи іншого працівника.

Але сьогодні великих результатів фірма може здобути за рахунок оцінки відповідних аспектів поведінки своїх працівників — ділових якостей, кваліфікації, самостійності та ініціативності, комунікабельності, працездатності та відповідальності. Ці поведінкові аспекти і називаються компетенціями. Сформувавши для кожної посади на підприємстві відповідні компетенції, можна збудувати ефективну систему управління персоналом.

Компетенції — це сукупність відповідних характеристик працівника, які виявляються в процесі праці для ефективного досягнення поставлених цілей при певних умовах.

Основними видами компетенцій, які беруться до уваги при прийомі на роботу у туристичних агенціях вважаються освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, комунікабельність, толерантність, враховуються фізичні характеристики, тип особи кандидата, його потенційні можливості, бажання працювати та зовнішній вигляд, оскільки працівник даної сфери — «візитна картка» організації, йому доводиться постійно контактувати з людьми, знаходити до них певний підхід, переконувати у правильності вибору фірми.

Для того, щоб компетенції можна було використовувати як основу не тільки при прийомі на роботу, а й оцінці працівників, виявляти необхідність у плануванні, навчанні та формуванні кадрових резервів фірми потрібно сформувати модель компетенцій.

Модель компетенцій — це загальна сукупність компетенцій, необхідних для успішного виконання поставлених завдань в організації. Дана модель може включати в себе різноманітні знання, вміння, навички та індивідуальні характеристики, які мають бути подані у формі поведінкових індикаторів.

Перш за все, система моделі компетенцій повинна включати в себе три ключові підсистеми:

- корпоративну — загальна для всіх працівників;
- професійну — необхідна для окремо взятої посади;
- управлінську — необхідна для виконання поставлених цілей та завдань на підприємстві.

Тобто, корпоративна підсистема в туристичній організації визначає бажання працювати, зовнішній вигляд, комунікабельність, толерантність та ін.

Професійна — освіту, досвід, ділові якості, професіоналізм, бажання до удосконалення та самоосвіти та ін.

Управлінська — відповідальність, вміння переконувати, вчасне виконання замовлень, вирішення конфліктів, швидкість прийняття рішень та ін.

Основні етапи формування моделі компетенцій для туристичних агенцій визначимо на основі стандартних пунктів моделювання:

1. підготовчий — здійснюється постановка основних цілей та задач працівників туристичної організації, аналізується стратегія розвитку фірми, досліджується запланована результативність працівників туристичної організації, їх конкурентоспроможність, відбувається формування відповідної команди для збору та аналізу інформації;

2. розробка моделі компетенцій:

- вибір критеріїв ефективності, тобто які якості мають бути властиві працівникові туристичної організації,

- виділення критеріальної вибірки — формування показників, за якими можна було б оцінити наявність відповідних компетенцій у кандидата;

- вибір конкретного методу аналізу — співбесіда; вивчення анкет, характеристик та рекомендацій; аналіз результатів тестування; психологічна оцінка, «мозковий штурм», пряма експертна оцінка, оцінка за результатами праці, метод репертуарних сіток та ін.

- збір та аналіз інформації — група експертів, що займалась дослідженням потрібних туристичному підприємству компетенцій, здійснює збір інформації та на її основі робить робочі звіти;

- проектування моделі компетенції — на основі даних, поданих групою експертів, здійснюється проектування моделі;

- перевірка відповідності проекту моделі компетенції — коли процес проектування підійшов до свого завершення, здійснюється перевірка відповідності даної моделі компетенцій до потреб організації;

3. запуск моделі в роботу — якщо створена модель підходить, то вона використовується при процесах відбору кандидатів на вакантну посаду, оцінці персоналу, та за її допомогою існує можливість визначити потреби у формуванні, навчанні чи перекваліфікації кадрового резерву туристичної організації.

Отже, основною ланкою прогресивного розвитку в туристичних агенціях є їх персонал, від поведінкових аспектів якого залежить і успіх підприємства. А формування моделі компетенцій та застосування її в процесі управління персоналом забезпечує оцінку та підтримку відповідного рівня розвитку персоналу та розвиток самого підприємства, його конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.